

9. Савелко С.О. Інвестиційно-інноваційна діяльність як чинник ефективного розвитку підприємства / С.О. Савелко // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — №22. — С. 17—20.
10. Семикіна М.В. Мотиваційні умови розвитку праці в умовах конкурентного середовища / М.В. Семикіна // Регіональні перспективи. — 2002. — № 3—4. — С. 234—236.
11. Скиба М.В. Необхідність активізації інноваційної діяльності як чинники сталого розвитку економіки України / М.В. Скиба // Інвестиції: практика та досвід. — 2011. — №21. — С. 106—109.
12. Стратегічні імперативи сучасного менеджменту: зб. матеріалів (Міжнар. наук.-практ. конф. до 20-річчя кафедри менеджменту) [2—3 лютого 2012р., м.Київ]. — 2012. — 282 [6] с.
13. Офіційний сайт Державного комітету статистики України [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua>.
14. Терещенко Н.В. Інноваційна соціально-орієнтована модель розвитку економіки України / Н.В. Терещенко // Формування ринкової економіки; зб. наук. праць. — Спец. вип. Регіональний розвиток України: проблеми та перспективи: у 2-х ч. Ч. 2. — К: КНЕУ, 2011. — С. 71—79.
15. Червінська Л.Т. Інноваційна трудова діяльність: сутність, особливості / Л.Т. Червінська // Проблеми науки. — 2010. — №10. — С. 2—7.

Стаття надійшла до редакції 18.04.2012 р.

УДК 331.101.3

Мельникова О.А.,

ст. викладач,
кафедра управління персоналом та економіки праці,
ДВНЗ «Київський національний економічний університет
імені Вадима Гетьмана»

МОТИВАЦІЯ ПЕРСОНАЛУ: ЕВОЛЮЦІЯ, СУЧАСНІ ТЕОРІЇ ТА ПРОБЛЕМИ ПРАКТИКИ

Стаття присвячено проблемам мотивації персоналу. Узагальнено тенденції еволюції мотивації, виокремлено ключові проблеми, запропоновано нові концептуальні основи розвитку теорії і практики мотивації персоналу.

*Статья посвящена проблемам мотивации персонала. Обобщены тенденции эволюции мотивации, выделены ключевые проблемы, предложены новые концептуальные основы развития теории и практики мотивации персонала.
The main problems of modern management and their causes were looked at. New direction of increase effectiveness motivation of the personnel and management of the organization.*

Ключові слова. Мотивація персоналу, управління, система, потенціал, організація.

Ключевые слова. Мотивация персонала, управление, система, потенциал, организация.

Key words. Motivation of the personnel, management, system, potential, the organization.

Вступ. Мотивація персоналу — це і філософія, і одночасно ключова технологія сучасного управління, найголовніша умова успішності і водночас індикатор ефективності організації. Цікавість до проблем спонукання людини до певної поведінки починається з усвідомленого відношення до праці. Термін «мотивація» вперше використав німецький філософ А. Шопенгауер у статті «Чотири принципи достатньої причини» на початку ХХ ст. [1, с. 65]. Протягом останніх ста років проблеми мотивації вивчали в межах філософії, соціології, психології та фізіології людини. Значний крок у розумінні сутності механізму мотивації людини до цілеспрямованої діяльності зробили вчені та практики зарубіжних країн, які займалися дослідженням проблем економіки та управління.

Найбільш відомі та популярні сьогодні ідеї зарубіжних вчених: Ф. Тейлора, Л. і Ф. Гілбретів, Г.Ганта, М-П. Фоллетт, Е. Мейо і Ф.Ротлісбергер, роботах К. Аржіріса, Д. Мак-Грегора, В. Оучі, А. Маслоу, К. Альдерфера, Ф. Герцберга, Дж. Р. Хекмана і Г.Р. Олдхема, Д.Мак-Клелланда, Д. Аткинсона, Л. Фестінгера, Жд. Стейсі Адамса, В. Врума, Л. Портер і Е. Лоулера, Х. Хекхаузена, які сформувалися в межах «наукового менеджменту», теорії людських відносин, теорії людських ресурсів та отримали подальший розвиток у змістовних і процесуальних теоріях. Їх автори акцентували увагу на таких складових процесу мотивації як потреби, мотиви, їх сприйняття, пізнавальний вибір, очікування, внутрішня та зовнішня винагороди, задоволення тощо. Свого часу вони мали велике значення для розвитку теорії та практики управління, і, насамперед, усвідомлення ролі людини в процесі створення суспільних благ, особливостей формування її поведінки.

Прикладна цінність цих теорій — питання дискусійне. Як справедливо зазначає Б.М. Генкін, наукова обґрунтованість процесуальних теорій представляється вельми сумнівною. Навряд чи можна називати їх теоріями. Скоріше це гіпотези або рекомендації [2, с. 132]. Жодна загальновідома теорія мотивації персоналу не дає цілісного уявлення про закономірності та взаємозв'язки складових процесу мотивації людини.

Постановка завдання. Основним завданням роботи є узагальнення тенденцій розвитку мотивації персоналу, виокремлення ключових проблем і розкриття основних напрямків їх вирішення.

Результати дослідження. Теорії, які розглядаються сьогодні як класика сучасного менеджменту, — є незрілими і навіть некоректними з точки зору розуміння природи людини, усвідомлення цілей життєдіяльності, загальнолюдських цивілізаційних цінностей. Вони ґрунтуються на тому, що результат діяльності працівника, його поведінка є лінійно залежною від зовнішніх впливів (стимулів). Таке бачення суттєво спрощує природу мотивації, деформує її зміст, залишає поза увагою не тільки ключові складові системи мотивації, а і складний механізм їх взаємодії та взаємообумовленості. Практично не беруться до уваги цінності, установки, риси особистості, які обумовлюють такі елементи людського потенціалу як моральна стійкість і соціальна зрілість, впливають на поведінку людини, результати її діяльності не менше, а в окремих випадках і більше, ніж зовнішні мотиватори. Потреби, інтереси, мотиви та їх ієрархія розглядаються формально, без врахування історичних, культурних, особистісних відмінностей і ситуаційної дії таких складових механізму мотивації як емоційний стан, натхнення тощо. Зазначені тенденції розвитку мотивації персоналу обумовили дуже серйозні проблеми у цій сфері.

Перша проблема — це низький рівень дослідженості природи мотивації людини. Жодна наука та практика управління не має єдиного цілісного науково обґрунтованого бачення природи мотивації, її сутності, потенціалу, механізмів формування та функціонування. Водночас, більшість наукових досягнень залишається езотеричними, доступними для фахівців лише певної галузі, що і призводить до неузгодженості термінів, відсутності глибоких системних знань. Як справедливо зазначає американський психолог Д.Дьюсбері, термін «мотивація» часто використовується як сміттєва корзина для різного роду факторів, природа яких недостатньо відома [1 с. 17].

Друга проблема — це власне проблема дослідження мотивації. Мотивація людини — явище багатофакторне, її прояви складні та багатоаспектні. Багатофакторність мотивації пов'язана як з унікальністю самої людини, так і з особливостями та складністю її життєвого простору. Природа людини, в тому числі і історія її

еволюційного розвитку, психологічно значимі події, психофізіологічний стан, духовність, життєвий довід, інтелект, система знань, особистісні відмінності тощо є внутрішнім унікальним джерелом мотивації. Зовнішні фактори, а саме система соціально-економічних відносин, насамперед соціально-трудова відносина, відносина з приводу виробництва—розподілу—обміну—споживання, власності, правові норми, юридична система, соціальне середовище, культура, суспільні цінності, погляди, ідеологія, мораль, соціальні норми та правила, соціальні ролі та статус, стереотипи, традиції, сімейні цінності та родинні зв'язки, система суспільних знань, рівень наукових досягнень, обумовлюють формування певної мотиваційної сфери та ситуації, в якій відбувається формування мотивів і сприйняття стимулів. Крім того, і зовнішні, і внутрішні джерела мотивації є динамічними, а їх співвідношення та сила впливу непостійні.

Третій аспект проблеми формування ефективної системи мотивації персоналу — це глибинна формалізація взаємовідносин роботодавців і найманих працівників, насамперед у системі мотивації персоналу, яка виникла внаслідок тотальної культивування ідеології економізму та індивідуалізму, верховенства інтересів бізнесу. Значна частина висновків класичних теорій мотивації персоналу ґрунтувалася на результатах досліджень, які проводилися на підприємствах, в організаціях, тобто в сфері бізнесу з метою вирішення певних соціально-економічних проблем, удосконалення управлінських процесів, підвищення рівня економічної ефективності. Мета визначала і методи, і результати. Це був пошук важелів впливу на людину та її поведінку, прагнення врахувати потреби, інтереси, очікування, сприйняття працівника для оптимізації взаємовідносин, уникнення конфронтації, соціальних конфліктів. Гучні дослідження, увага до проблем соціально-психологічного характеру, результати, представлені як нові ідеї, ноу-хау, сприяли формуванню позитивного іміджу роботодавця, вирішенню певних конкретних проблем у межах певної конкретної ситуації. Але жодне дослідження не торкалося таких важливих аспектів життєдіяльності людини як духовність, моральність, підтримка і розвиток загальнолюдських цивілізаційних цінностей як то, наприклад, родинні зв'язки, соціальна рівність, свобода, відповідальність за майбутнє. Визнаючи цінність теорій мотивації, важливість врахування потреб та очікувань працівників, найбільші американські компанії в заяві про управління корпораціями, яка підписана в 1997 році асоціацією «Круглий стіл бізнесу», записали, що «найвищі зобов'язання управління та керівників — зобов'язання перед акціонерами, вигода інших зацікавлених сторін значима тільки як похідне від зобов'язань перед утримувачами акцій» [3, с. 173]. Дана позиція — це відкрите щире розкриття філософії сучасного бізнесу.

Завдяки тотальній культивуванню ідеології економізму та індивідуалізму, впровадженню формалізованих лінійних управлінських підходів, які не враховують особливостей ментальності, традицій, культури, цілісної єдності системи «людина—суспільство—природа», набувають ознак пандемії (грец. *pandemia* — весь народ) такі «соціальні віруси», як подвійні стандарти, нетерпимість, кар'єризм, бюрократія, корупція, відчуженість, низький рівень професіоналізму, що призводять до цінності економічного росту без соціального розвитку, непередбачуваності процесів, зростанню загроз існування людства. Світова фінансова криза, надмірна диференціація доходів, зубожіння людей, загрозливий стан сучасної екосистеми, зростання безробіття, злочинності, корупції, кількості випадків девіантної поведінки вищого керівництва країн і транснаціональних корпорацій, масові виступи працівників у різних країнах світу — це лише окремі загальновідомі «результати діяльності» сучасного менеджменту. Найвідповідальніші фахівці з управління доводили і намагаються далі доводити небезпечність сучасних тенденцій розвитку. Дж. Гелбрейт, наприклад, ще в кінці 60-х писав, що «ми

стаємо слугами тієї машини, яку створили для того, щоб вона служила нам» [3, с. 43].

Формалізація відносин між роботодавцями та найманими працівниками, подвійні стандарти в системі соціально-трудова відносин, призводять і будуть призводити до того, що наймані працівники враховуватиме лише власні інтереси, а інтереси інших зацікавлених сторін будуть для них другорядними. Така ситуація унеможливує в принципі формування ефективної системи мотивації персоналу, спрямованої на узгодження інтересів усіх зацікавлених сторін. Здається, що настав час, коли варто зупинитися, подивитися на світ, що нас оточує, адекватно оцінити ситуацію, добре поміркувати і спробувати знайти нові більш дієві шляхи розвитку цивілізації. Складно відходити від звичних та зрозумілих, хоча і не дуже ефективних або зовсім неефективних ідей, концепцій, підходів, методів, але це неминучий процес. Світ знаходиться на тій стадії розвитку, коли «прийнятні ідеї вже не ефективні, а ефективні методи ще не прийнятні». Саме ця стадія сповнена і серйозними небезпеками, і великими можливостями. [4, с. 30]

Надзвичайно гостро сьогодні стоїть проблема переосмислення природи та потенціалу мотивації персоналу, як складової системи управління. Автор переконаний, що сучасні тенденції розвитку теоретичних і прикладних аспектів розвитку мотивації персоналу повинні ґрунтуватися на трьох ключових позиціях. По-перше, людина — унікальна цілісна складна система, вона не може бути окремо людиною економічною, соціальною або біологічною. Усвідомлення даного аспекту вимагає інших методів наукового пізнання; від аналітичного мислення необхідно переходити, як зазначає Гараседагі Дж., до цілісного, холістичного мислення, в основі якого лежить філософський принцип про всебічний зв'язок явищ.

По-друге, людина, особистість — це не стільки сила, ресурс чи капітал, тобто засіб досягнення мети, це і є мета будь-якої суспільної діяльності. Усвідомлення цієї позиції обумовлює необхідність формування нової парадигми управління на основі інших цінностей та інших пріоритетів. В основі цієї парадигми, на думку автора, має бути високе почуття поваги до людини, загальнолюдських (цивілізаційних) цінностей, усвідомлення цілісності, складності та взаємозалежності соціально-економічних, соціально-культурних та екологічних систем і процесів, необхідності збереження власної ментальності і культури. Зміниться природа управління, воно буде представляти соціальний-етичний процес, у якому, як зазначають Мамфорд А. та Голд Д., успіх буде досягатися завдяки створенню організаційних моделей, культур і бачень, заснованих на відношеннях, що побудовані на взаємній довірі та колективних зобов'язаннях людей які є членами організації [5, с. 9]. Управління представлятиме собою діалектичну єдність групової самоорганізації та єдиноначальності, а ефективність організації залежить не стільки від управління діями її членів, як від управлінням їх взаємодією.

І третій аспект. Можливості та перспективи розвитку системи управління взагалі та системи мотивації персоналу зокрема, залежать не стільки від концепцій, теорій, моделей мотивації, як від потенціалу людей у системі управління, а саме від стійкості та прогресивності їх аксіосфери (системи цінностей), освіченості, проактивності (активність для майбутнього), мудрості, уміння підтримувати, розвивати, мотивувати та конструювати соціальні інновації, сприймати себе в органічній єдності з світом, готовності брати на себе відповідальність не тільки за свої дії, а і за загальні результати та їх наслідки.

Висновки. Дослідження еволюції мотивації персоналу дає розуміння її природи, основних закономірностей формування та розвитку, дозволяє виокремити ключові проблеми, побачити шляхи їх вирішення.

Основні проблеми розвитку мотивації персоналу обумовлені низьким рівнем дослідженості природи мотивації, складністю її дослідження та формалізацією відносин між роботодавцями та найманими працівниками, подвійними стандартами в системі соціально-трудових відносин. Сьогодні як ніколи гостро постає проблема переосмислення природи і потенціалу мотивації персоналу як основоутворюючої складової системи управління. Кардинальні зміни в цій сфері можливі лише за умови усвідомлення та реалізації ключових позицій в основі яких розуміння того, що людина — унікальна цілісна складна система, основна мета будь-якої економічної діяльності. Перспективи розвитку мотивації персоналу як ключової технології управління насамперед залежать від потенціалу людей у системі управління.

Концептуальний розгляд окремих питань мотивації не дає вичерпної відповіді щодо вирішення проблем мотивування персоналу. Запропоновані наукові результати лише розвивають науково-практичні та методологічні засади для подальшого дослідження питань ефективності управління та мотивації персоналу.

Література

1. *Ильин Е.П.* Мотивация и мотивы / Е.П. Ильин. — СПб.: Питер, 2002. — 512 с.
2. *Генкин Б.М.* Основания экономической теории и методы организации эффективной работы. б.м. / Б.М. Генкин. — М.: Норма, 2007. — 400 с.
3. *Минцберг Г.* Требуется управленцы, а не выпускники МВА. Жесткий взгляд на мягкую практику управления и систему подготовки менеджеров. [перев.] Пер. с англ. / Г. Минцберг. — М.: : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2008. — 544 с.
4. *Гараедаги Дж.* Системное мышление: Как управлять хаосом и сложными процессами: Платформа для моделирования архитектуры бизнеса. / Дж. Гараедаги. — Минск: : Гревцов Букс, 2010. — 480 с.
5. *Мамфорд А. и Голд Д.* Management Development. Как усовершенствовать работу менеджеров. Стратегии действий. [перекл.] Пер. с англ. / А. Мамфорд и Д. Голд — М.: NIPPO PUBLISHING LTD, 2006. — 360 с.

Стаття надійшла до редакції 22.03.2012 р.

УДК 331

Столярук Х.С.,

аспірант, асистент,

кафедра управління персоналом та економіки праці,

ДВНЗ «Київський національний економічний університет

імені Вадима Гетьмана»

КРИТЕРІЇ ФОРМУВАННЯ НАБОРУ КОМПЕТЕНЦІЙ ФАХІВЦЯ У СФЕРІ УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ

Статтю присвячено визначенню критеріїв, що впливають на формування набору компетенцій фахівців у сфері управління персоналом, а саме: вид генеральної стратегії розвитку організації, розмір, напрям діяльності та корпоративна культура організації, роль фахівця з управління персоналом.

Статья посвящена определению критериев, которые влияют на формирование набора компетенций специалиста в сфере управления персоналом, а именно: вид генеральной стратегии развития организации, размер, направление деятельности и корпоративная культура организации, роль специалиста сферы управления персоналом.

The article is devoted to determination of criterions, which influence on forming of competence's set for specialist in sphere of personnel management, namely: kind of general